

APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO A PARTIR DA ANÁLISE SWOT: UM ESTUDO NUMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

**CRUZ, Diogenes Marco de Brito¹; NERIS, Lucas Magno²; BOAS, Lucas Gomes Vilas³;
MENEZES, Jeane Denise de Souza⁴**

¹ Departamento de Engenharia de Produção, Faculdade Santíssimo Sacramento, diogens_brito@hotmail.com.br

² Departamento de Engenharia de Produção, Faculdade Santíssimo Sacramento, magno17@hotmail.com

³ Departamento de Engenharia de Produção, Faculdade Santíssimo Sacramento, lucasvilasboas_@hotmail.com

⁴ Departamento de Engenharia de Produção, Faculdade Santíssimo Sacramento, gestaoambientalfs@gmail.com

Resumo: O planejamento estratégico é uma ferramenta da gestão adotada pelas organizações para o estabelecimento de direções a serem seguidas pela empresa e seus colaboradores. O uso de estratégias são de extrema importância para o aumento da competitividade no ambiente empresarial. Este artigo tem como objetivo identificar e analisar os fatores que influenciam o processo de planejamento de uma empresa de tecnologia da informação em uma cidade do interior do estado da Bahia. Desta forma, foi realizado um estudo de caso utilizando as ferramentas SWOT e 5W2H na identificação e resolução dos entraves que afetam os resultados da organização. Após o estudo, foi constatado que a empresa possui dificuldades na elaboração do planejamento, necessitando realizar um plano de ação para elevar o padrão de qualidade e produtividade dos produtos e serviços.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Competitividade, Análise de SWOT, 5W2H.

APPLICATION OF STRATEGIC PLANNING FROM SWOT ANALYSIS: A STUDY IN AN INFORMATION TECHNOLOGY COMPANY

Abstract: Strategic planning is a management tool adopted by organizations to establish directions will be followed by the company and its employees. The use of strategies is of utmost importance for increasing competitiveness in the business environment. This article aims to identify and analyze the factors that influence the planning process of an information technology company in a city in the interior of the state of Bahia. In this way, a case study was performed out using the SWOT and 5W2H tools in the identification and resolution of the obstacles that affect the results of the organization. After the study, it was verified that the company has difficulties in the elaboration of the planning, necessitating a plan of action to raise the standard of quality and productivity of the products and services.

Keywords: Strategic Planning, Competitiveness, SWOT Analysis, 5W2H.

1 Introdução

Em virtude de um ambiente altamente competitivo, as organizações tendem a adotar processos e ferramentas que visam a maximização dos resultados e das tomadas de decisões dos colaboradores. O planejamento estratégico surge como uma oportunidade de inovação competitiva nas empresas, e na visão de Fischmann e Almeida (1991) o planejamento proporciona à entidade identificar o ambiente em que está inserida, além de perceber o melhor caminho para o cumprimento de sua missão.

Por intermédio do planejamento, as organizações obtêm uma visão holística de seus processos, além de saber quais colaboradores estão inseridos no meio. Com o plano de estratégias, a empresa adquire melhores resultados, por alocar seus recursos para a demandas necessárias. Assim, os gestores podem obter trocas de informações mais rápidas e concisas entre seus funcionários. Através do planejamento estratégico, a empresa identifica e soluciona problemas antes não percebidos em seu ambiente.

Segundo Teixeira e Alonso (2014), o planejamento estratégico é visto como uma ferramenta da gestão que pode ser usada para apontar possíveis oportunidades e ameaças presentes no ambiente em que a empresa exerce suas atividades. Como resultado disso, o planejamento auxilia no processo de análise dos fatores que possuem uma alta influência nas atividades desenvolvidas pela organização. Através de ferramentas como a análise SWOT (*Strengths* = forças, *Weaknesses* = fragilidades, *Opportunities* = oportunidades, *Threats* = ameaças), a empresa identifica os principais entraves que afetam os resultados e objetivos dos colaboradores.

Para uma melhor tomada de decisão, as organizações adotam metodologias como o uso da análise SWOT juntamente com a ferramenta 5W2H (*What* = o que, *Who* = quem, *Where* = onde, *When* = quando, *Why* = por quê, *How* = como, *How much* = quanto custa) que auxilia no processo estratégico, por ser usado para resolução de problemas, otimização de recursos e processos. Esse tipo de ferramenta possui várias aplicações em inúmeros setores da economia, por ser uma metodologia bastante flexível e aplicável à diversas situações.

O presente estudo tem por finalidade identificar e analisar os principais entraves que uma organização da área de tecnologia da informação possui para a realização do plano de estratégias. Através das ferramentas SWOT e 5W2H, a pesquisa buscou compreender os principais fatores que interferem nas atividades, bem como entender a importância do planejamento estratégico dentro da empresa.

2 Referencial teórico

2.1 Planejamento

O mercado econômico atual é dinâmico e competitivo, assim, para uma melhor obtenção de resultados, as empresas estão buscando cada vez mais ferramentas e metodologias que facilitam a prospecção de metas organizacionais. Elas estão utilizando o planejamento como uma forma de adaptação às rápidas mudanças econômicas sofridas nas últimas décadas. Através do planejamento, os gestores podem transformar números e cálculos em realidade para a empresa. Desta maneira, o planejamento é parte indispensável para toda e qualquer organização que vise a obtenção de objetivos.

Segundo Drucker (1987, p.47), quando uma empresa traça metas e objetivos e faz esforços para atingir esses objetivos, ela define o porquê da sua existência e como realiza suas atividades, assim, o planejamento é vital para empresas que estão em fase inicial de mercado, bem como aquelas que desejam se desenvolver cada vez mais no ambiente empresarial. Dessa forma, por meio dos resultados positivos do planejamento a empresa entenderá a necessidade do mesmo na execução de suas atividades.

O planejamento é uma questão de necessidade das organizações que buscam seu espaço no mercado, além de ser um diferencial competitivo. Um planejamento adequado expõe os pontos fortes e fracos da organização, contribuindo com a melhoria nas atividades. Nesse contexto, o planejamento caracteriza-se como uma ferramenta bastante eficiente que as empresas manipulam para atingir os resultados esperados.

2.2 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico (PE) tornou-se indispensável para a obtenção dos resultados e aumento da competitividade nas empresas. Planejar passou a ser uma questão de sobrevivência nas organizações. Devido a isso, as empresas estão buscando a utilização do planejamento para uma melhor potencialização dos resultados. Para Oliveira (2007, p.17), o planejamento estratégico pode ser compreendido como um processo administrativo em que a empresa dispõe para apoiar-se e, assim, adquirir um melhor direcionamento de suas atividades, procurando sempre exercer práticas inovadoras e diferenciadas no ambiente competitivo.

Chiavenato e Sapiro (2009) propõem que o PE é um processo de análise e formulação de estratégias que visam obter metas organizacionais, buscando a inserção da mesma e de sua missão no ambiente em que está inserida, assim a organização atingirá seus objetivos por meio do processo de planejamento. Desta forma, o plano de estratégias pode ser implementado em

empresas de diferentes ramos, contudo deve-se atentar para a estruturação da organização no presente para uma melhor elaboração e aquisição de ideias (ASSUMPCÃO, 2014).

A utilização do PE busca otimizar os recursos da empresa, atendendo a requisitos como eficiência, eficácia e efetividade. Desta forma, a empresa reduzirá custos operacionais e deficiências antes não vistas. Colocar em prática um planejamento estratégico é aliar ações a um plano de estratégias, para isso, é fundamental que envolvidos na organização é fundamental, os *stakeholders* (fornecedores, clientes, governo, funcionários da empresa, o mercado de capitais, entre outros), almejem atingir os objetivos estipulados no planejamento (CARVALHO; SENNA, 2015).

O PE utiliza-se de ferramentas para atingir os resultados, como a da análise SWOT *na identificação de pontos a serem melhorados na estrutura organizacional*. Para tanto, o planejamento torna-se uma técnica administrativa, que é usada para analisar o ambiente em questão e o estabelecimento de propósitos, evidenciando na organização os pontos fortes e fracos para o cumprimento da missão (FISHMANN; ALMEIDA, 1991). Assim, o planejamento é de fundamental importância em empresas de diferentes portes.

2.3 Vantagens do planejamento estratégico

O plano de estratégias auxilia no processo de tomada de decisão dos gestores, por meio disso, a empresa pode direcionar seus objetivos e recursos nas atividades de maior importância, corrigindo erros antes não identificados (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991). Para Harrison (2005) as empresas que realizam o PE tendem a obter melhores resultados que as outras que não utilizam desse processo. Morgado e Pinho (2009) acrescentam ainda que o PE possui vantagens como:

- Análise prévia dos fatores antes de tomadas de decisões importantes para a organização;
- Decisões tem uma probabilidade maior de chances de acerto quando realizadas a partir de um planejamento estratégico;
- Participação de todos os membros da empresa para alcance de objetivos;
- Melhora a comunicação entre os membros da organização por meio da delegação de tarefas;
- Utilização eficiente dos recursos da empresa de acordo com a atividade desenvolvida;

A implantação do plano de estratégias traz à empresa uma série de resultados satisfatórios, pois o mesmo mostra à organização aonde ela pode chegar e quais resultados pode obter (FREITAS, 2012). Por meio dessa ferramenta, a organização pode buscar a correção de

seus pontos fracos e uma melhoria contínua dos pontos fortes, atingindo, assim, a satisfação dos colaboradores.

2.4 Desvantagens do planejamento estratégico

Apesar do PE ser uma ferramenta bastante eficiente no ambiente empresarial, a mesma apresenta desvantagens, pois trata-se de uma mudança na estrutura organizacional. A partir disso, Morgado e Pinho (2009) apresentam as desvantagens trazidas pelo plano de estratégia que são:

- Planejamento estratégico é elaborado seguindo estimativas previamente estabelecidas;
- Planejamento dos resultados e objetivos não garante a obtenção dos mesmos, para tal acontecimento é necessário o monitoramento e adaptação às circunstâncias;
- Planejamento pode causar retardo nas decisões, por ser uma análise de possíveis acontecimentos;
- Pode causar resistências entre os membros da organização, pois trata-se de uma mudança implementada fora da zona de conforto;

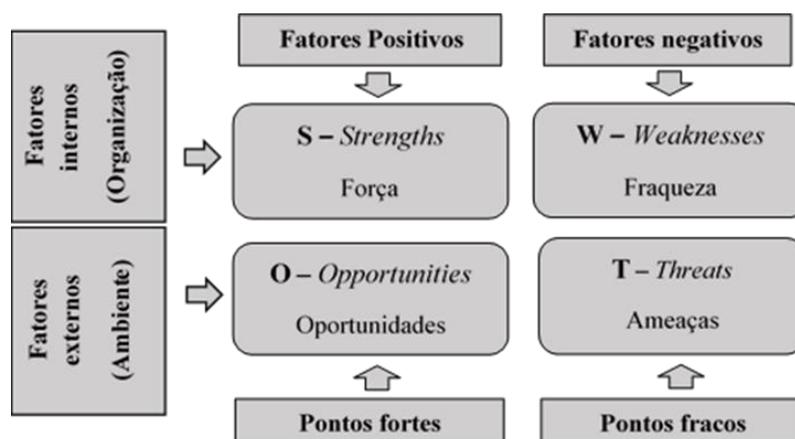
Essas desvantagens proporcionadas pelo planejamento estratégico são ocasionadas quando o mesmo não segue os requisitos necessários para obtenção total de sua eficiência. Entretanto, as vantagens superam as desvantagens no processo como um todo, tornando assim, o planejamento estratégico viável para as organizações que o desejarem implementá-lo.

2.5 Matriz SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para diagnóstico de cenário, sendo muito empregada no PE, informando aos gestores os pontos fortes e fracos de uma organização e evidenciando fraquezas e ameaças, possibilitando melhorias internas e externas (SILVEIRA, 2001, p. 209). A sustentação da matriz SWOT, de acordo com Chiavenato e Sapiro (2009), se dá pela intersecção das oportunidades e ameaças externas que vão contra os propósitos da organização, levando em consideração sua missão, visão e valores.

A partir disso, a figura 1 expõe como a matriz SWOT funciona, constatando os pontos externos e internos da organização, como também os fatores que influenciam nos processos da tomada de decisão dos gestores.

Figura 1 – Análise SWOT



Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro (2003)

A análise SWOT apresenta à organização uma visão ampla acerca dos seus pontos, sendo eles positivos ou negativos. Para Samonetto (2013), a matriz SWOT busca analisar o cenário da organização com relação aos seus fatores internos (forças, fraquezas) e externos (oportunidades, ameaças), procurando identificar cada um desses pontos para os colaboradores. Para Silva *et al.* (2011), essa análise é de extrema importância na organização, pois através dessa ferramenta os colaboradores têm uma visão clara e objetiva dos seus pontos fortes e fracos no ambiente interno e externo da empresa.

O processo de formulação da matriz SWOT se dá pela análise prévia que é realizada, levando em consideração os quatro componentes que são de fundamental importância para um bom diagnóstico estratégico, que segundo Oliveira (2004, p.89) são:

- Pontos fortes: são variáveis internas que podem ser controladas pelos colaboradores, ajudando a manter o ambiente interno da organização favorável aos funcionários;
- Pontos fracos: são variáveis internas que podem ser controladas, porém causam desconforto para a empresa, pois provocam situações desconfortáveis no ambiente organizacional;
- Oportunidades: são variáveis externas à organização que não podem ser controladas, porém se forem usufruídas podem trazer inúmeros benefícios para os colaboradores;
- Ameaças: são variáveis externas que nunca podem ser controladas pelos gestores, pois estas dependem da concorrência e vão sempre contra a missão da empresa gerando ambientes desfavoráveis;

A análise desses pontos deve ser feita periodicamente, por ocorrer variações ao longo do processo. Para que seja realizada uma análise detalhada se faz necessário uma série de informações sobre a organização, como execuções de processos e metodologias adotadas, além

de ser necessário identificar os colaboradores da empresa. Assim, o conjunto dessas informações contribuirá para uma melhor análise SWOT e melhor elaboração do PE.

2.6 A ferramenta da qualidade 5W2H

Criada no Japão com o objetivo de auxiliar o PDCA (*Plan – Do – Check – Action*) na fase do planejamento, foi muito difundida na indústria automobilística por ser uma ferramenta que auxiliava na execução das atividades dos colaboradores. Para Polacinski (2012), essa ferramenta consiste em um plano de ação que deve ser adotada pelos gestores, possibilitando uma maior clareza das informações e processos. Assim, para as organizações obterem melhores resultados com o 5W2H é necessário responder a sete questões pertinentes à elaboração da ferramenta.

A tabela 1 descreve quais são as sete perguntas que devem ser respondidas pelos gestores para a realização do 5W2H nas empresas.

Tabela 1 – Metodologia 5W2H

5W	What	O Que?	Que ação será executada?
	Who	Quem?	Quem irá executar/participar da ação?
	Where	Onde?	Onde será executada a ação?
	When	Quando?	Quando a ação será executada?
	Why	Por quê?	Por que a ação será executada?
2H	How	Como?	Como será executada a ação?
	How much	Quanto custa?	Quanto custa para executar a ação?

Fonte: Sebrae (2008)

Através do plano de ação 5W2H, os gestores podem direcionar seus recursos e esforços. De acordo com o Sebrae (2008), essa ferramenta possibilita aos colaboradores o mapeamento de processos e informações, pois além de contar com um cronograma, a mesma identificará quais atividades estão sendo realizadas pela organização.

O plano de ação 5W2H permite aos colaboradores a análise de processos, além de saber quais as pessoas que estão envolvidas nas atividades da organização. Por ser um instrumento que possui custo mínimo e tem fácil aplicação, esse tipo de ferramenta tem sido empregada em muitas organizações, principalmente nas empresas do segmento industrial.

3 Metodologia

O presente artigo trata-se de um estudo de caso realizado em uma empresa da área de tecnologia da informação localizada numa cidade do interior do Estado da Bahia, ocorrendo a realização da pesquisa no período de março a agosto de 2017. Quanto à abordagem da pesquisa, o trabalho foi considerado qualitativo, utilizando-se da técnica de observação. Na investigação

buscou-se analisar e identificar quais procedimentos a empresa pode adotar para uma melhor obtenção de resultados.

4 Resultados e discussão

4.1 Caracterização da empresa

O presente estudo foi realizado em uma empresa do ramo de tecnologia da informação, sendo esta uma empresa de informática que ministra cursos de TI (Tecnologia da Informação), bem como a prestação de serviços de manutenção de *hardwares e softwares* para diversos tipos de clientes. Desse modo, a empresa atende a uma parcela significativa de clientes da região por ter serviços diferenciados do concorrente, como a variabilidade de produtos e serviços oferecidos. A mesma dispõe de 13 funcionários para realização das atividades.

4.2 Análise da matriz SWOT

A partir do resultado da análise é possível identificar quais fatores influenciam o plano de estratégias da empresa, evidenciando quais problemas a organização necessita resolver e quais desafios a mesma precisa superar para atingir os objetivos estabelecidos. Para Daychouw (2013), a análise SWOT permite a organização perceber onde ela se encontra no ambiente em questão, conhecendo sua posição no mercado.

Através das observações na empresa foi possível identificar informações sobre os processos e serviços da mesma, identificando quais fatores influenciam nas atividades bem como os pontos fortes e fracos da entidade. Entretanto, para uma melhor abordagem dos resultados separou-se os fatores em internos e externos como demonstrado na figura 2.

Figura 2 – Resultados da análise SWOT

	Forças	Fraquezas
Fatores internos	Qualidade no atendimento Excelentes equipamentos Agilidade na resolução de problemas Propostas inovadoras Parcerias com empresas de publicidades e propaganda Empresa com credibilidade no mercado	Documentação mal organizada Falta de estacionamento no local Não possui site próprio Falta de reuniões semanais Restrições orçamentárias dos gestores
	Oportunidades	Ameaças
Fatores externos	Baixa taxa de concorrentes próximos Aumento do consumo de eletrônicos Empresas necessitando de capacitação e treinamentos	Aumento no número de técnicos autônomos Instabilidade econômica Avanços tecnológicos

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Os resultados da análise SWOT presente na figura 2 possibilitaram identificar quais são os maiores problemas enfrentados pela organização, como também, seus pontos positivos que auxiliam no desenvolvimento competitivo da empresa. Para Vieira (2013), esse tipo de análise permite a organização entender qual a sua força no mercado, compreendendo quais fatores internos e externos podem influenciar nos resultados e objetivos dos colaboradores.

Análise dos fatores internos: Forças x Fraquezas

No decorrer das visitas identificou-se no ambiente interno da empresa a presença de fatores que contribuem para a sobrevivência da mesma no mercado, bem como a presença de outros pontos que influenciam no baixo desempenho das atividades, assim através do diagnóstico da matriz SWOT foi possível evidenciar as principais fraquezas que a organização têm, permitindo a seus colaboradores a possibilidade de melhoraria desses pontos.

Forças

- Qualidade no atendimento: a organização trabalha com a melhoria continua em suas atividades, proporcionando aos funcionários treinamentos periódicos a cada 2 meses;
- Excelentes equipamentos: por ser uma empresa de tecnologia da informação, possui técnicos especializados na área proporcionando manutenções preventivas e corretivas nos *hardwares*;
- Agilidade na resolução de problemas: a empresa possui grande agilidade nos serviços técnicos envolvendo manutenções de *hardwares* e *softwares* dos clientes;
- Propostas inovadoras: a organização possui projetos de melhorias (implementação de 5S, PDCA) internas, como o uso de ferramentas da qualidade para o aperfeiçoamento de seus serviços e produtos;
- Parcerias com empresas de publicidades e propaganda: a empresa possui parcerias feitas com empresas de publicidade, proporcionando uma enorme vantagem competitiva;
- Empresa com credibilidade no mercado: a marca é considerada uma das mais influentes dentre os concorrentes da região que compreende alguns municípios próximos.

Fraquezas

- Documentação mal organizada: a empresa possui somente uma estante pequena para armazenamento de arquivos de funcionários, financeiro, e de alunos, causando uma desorganização no arquivamento dos documentos.

- Falta de estacionamento no local: por estar localizada no centro da cidade a empresa não possui estacionamento próprio, o que dificulta o acesso dos clientes;
- Não possui site: a falta do site da empresa influencia diretamente no *marketing* da organização;
- Falta de reuniões semanais: não ocorre reuniões semanais para a análise de indicadores de produção, bem como a discussão de problemas que ocorreram no período;
- Restrições orçamentárias dos gestores: por ser uma empresa de pequeno porte os gestores se opõem a gastos com projetos de melhoria, o que pode comprometer o PE.

Os resultados da análise interna da empresa mostraram que a organização necessita resolver uma série de problemas que impedem o seu crescimento. Em vista disso, foi demonstrado que a organização possui uma gestão administrativa frágil, o que proporciona problemas de fácil resolução como é demonstrado nas fraquezas da empresa. Um estudo semelhante foi realizado por Nascimento *et al.* (2016), onde a pesquisa caracterizou-se por identificar os fatores que influenciavam na aplicação do PE em uma empresa do ramo de corretória de seguros, utilizando a análise SWOT como sustentação. Tendo como resultado, pontos de melhoria na empresa, além do gestor entender a importância do planejamento nas suas ações.

Análise fatores externos: Oportunidades x Ameaças

Por meio da investigação na empresa foi concluído que a mesma apresentou uma série de oportunidades, pois trata-se de uma organização com 20 anos de experiência no mercado. Entretanto, a análise identificou possíveis ameaças que podem afetar as estratégias da organização. Segundo Maximiano (2004, p. 385), a investigação das oportunidades e ameaças são uma base para a formulação de estratégias, para que assim esta venha a adaptar-se ao ambiente e consiga enfrentar seus concorrentes obtendo um diferencial competitivo.

Através da matriz identificou-se as principais oportunidades que a empresa encontra ao seu redor, constatando também possíveis ameaças que venham a interferir nos objetivos da organização. Bethlem (2002, p. 159) afirma que o ambiente externo passa por contínuas mudanças que interferem na organização e seus processos de forma direta, provocando resultados negativos no plano de estratégias. O estudo da matriz possibilitou identificar os principais fatores externos que influenciam diretamente na aplicação do plano de estratégias da empresa.

Oportunidades

- Baixo índice de concorrentes próximos: a instabilidade econômica da região proporcionou a diminuição no número de empresas do segmento;
- Aumento do consumo de eletrônicos: o crescente número de eletrônicos no mercado e a obsolescência programada causam altas demandas na empresa estudada, devido a mesma também realizar manutenções em *hardwares*.
- Empresas necessitando de capacitação e treinamentos: o crescimento de empresas em vários ramos proporciona um alto retorno financeiro, pois ela realiza treinamentos e capacitações em colaboradores de outras organizações.

Ameaças

- Aumento no número de técnicos autônomos: o crescimento no número de técnicos que trabalham de forma autônoma reduziu uma parcela significativa dos clientes da empresa.
- Instabilidade econômica: em função da instabilidade econômica presente no período que foi realizado este estudo, a empresa evidenciou uma queda no número de clientes que frequentavam o estabelecimento;
- Avanços tecnológicos: a empresa pode ser afetada por tecnologias como cursos *online*, que por sua vez estão cada vez surgindo como uma nova opção para os clientes;

A organização necessita adequar-se às novas exigências para se adaptar ao mercado atual, somente através dessa adequação é possível elaborar um PE que atenda aos objetivos estabelecidos pela empresa. Para tanto, os colaboradores necessitam aplicar o plano de estratégias com base nos dados da matriz SWOT, obtendo assim melhores resultados no PE. De acordo com Harrison (2005), as organizações que tendem a adotar o PE obtêm melhores frutos, pois estarão mais preparadas para o mercado econômico e seus possíveis cenários.

4.3 Aplicação do 5W2H a partir da análise SWOT

A metodologia 5W2H proporciona à organização compreender como será resolvida cada situação que as organizações apresentam. Essa metodologia está baseada em sete perguntas que auxiliam os gestores na resolução dos problemas. Através da análise SWOT foi possível aplicar as fraquezas e ameaças que foram evidenciadas na observação feita dentro da organização. Para tanto, não necessitou-se aplicar as oportunidades e forças na ferramenta, devido a não serem entraves para organização, sendo apenas fatores que contribuem para a sua sobrevivência.

No quadro 1 é mostrado como deve ocorrer a aplicação dos problemas encontrados na organização estudada, demonstrando como os colaboradores podem agir através da metodologia 5W2H.

Quadro 1 – Aplicação das fraquezas e ameaças obtidas pela SWOT no 5W2H

	Análise interna/externa	What / O que fazer?	Why / Por que fazer?	Who / Quem fazer?	Where / Onde fazer?	When / Quando fazer?	How / Como fazer?	How much / Quanto custa?
Fraquezas	Documentação mal organizada	Implantação do 5S e PDCA	Agilizar os processos	Setor administrativo	Ambiente Empresarial	Diariamente	Executar o 5S e PDCA	20 minutos diários
	Falta de estacionamento no local	Alugar um espaço para estacionamento	Melhorar o atendimento aos clientes	Gestor responsável	Próximo da empresa	O mais breve possível	Contratar um espaço para o estacionamento	200 R\$ mensais
	Não possui site próprio	Criar um site	Aumentar a divulgação	Empresa especializada	Empresa	O mais breve possível	Criação de um projeto para implementação do site	A depender da empresa contratada
	Falta de reuniões semanais	Fazer reuniões semanais	Apresentar resultados e discutir possíveis melhorias	Gestor responsável	Empresa	Semanalmente	Implementando novas datas	2 horas semanais
	Restrições orçamentárias dos gestores	Reavaliar gastos mensais	Reduzir possíveis desperdícios e custos	Setor financeiro	Empresa	Semanalmente	Implementação de uma planilha de custos	20 minutos semanais
Ameaças	Aumento no número de técnicos autônomos	Oferecer melhores produtos e serviços	Obter diferenciação da concorrência	Equipe de projetos	Ambiente externo / Interno	Mensalmente	Criação de projetos de melhorias dos produtos e serviços	4 horas semanais
	Instabilidade econômica	Investir em marketing	Atrair clientes	Empresa especializada	Não se aplica	Mensalmente	Divulgação da empresa e serviços oferecidos	A depender da empresa contratada
	Avanços tecnológicos	Se adequar aos avanços	Diferenciação da concorrência	Equipe de inovação	Empresa	Semanalmente	Implementando melhorias internas e externas	4 horas semanais

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

A partir dos resultados do matriz SWOT foi possível aplicar as fraquezas e ameaças no 5W2H, evidenciando como deve ocorrer o planejamento e resolução dos entraves identificados na empresa. Foi constatado que a organização necessita adequar-se ao ambiente que se encontra para que consiga colocar em prática o PE e assim venha atingir as metas e resultados através das estratégias estabelecidas. Para Rezende (2008), as estratégias podem ser entendidas como caminhos que as organizações usam para conseguirem atingir seus objetivos.

A elaboração do 5W2H permite a organização implementar o PE no seu ambiente de trabalho, devido a mesma estar preparada para possíveis situações que o mercado pode oferecê-la. Polacinski (2012) afirma que o 5W2H pode ser caracterizado como um plano de ação para

atividades que estão pré-estabelecidas, permitindo desenvolvê-las com maior objetividade. Através dos resultados das sete perguntas obtidas na organização, os gestores podem realizar o plano de estratégias, usando os resultados do plano de ação. O uso dessa ferramenta colabora com a agilidade dos processos e informações, pois ela responde a uma série de questões sobre um determinado problema ou atividade na organização, por esse motivo a mesma é de extrema importância na elaboração do PE.

As ferramentas demonstradas na pesquisa mostrou que a organização pode usar os resultados das ferramentas para planejar suas atividades, bem como, ajudar nas tomadas de decisão dos gestores, pois estará embasada em informações verídicas. A aplicação das metodologias propostas traz à empresa inúmeros benefícios, como a identificação e melhoria das forças e oportunidades da empresa, e possíveis soluções para as fraquezas e ameaças. A partir disso, a empresa estará adotando estratégias para a obtenção das metas, aplicando o PE em seus processos e atividades através das ferramentas 5W2H e análise SWOT.

5 Considerações finais

Este artigo apresentou os resultados de uma pesquisa qualitativa que teve como finalidade identificar os principais obstáculos e oportunidades que a organização estudada dispõe para a aplicação PE, bem como ratificar a importância da adoção do PE nas organizações frente ao mercado econômico. Em particular, foram utilizadas ferramentas da gestão, possibilitando ao estudo identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que uma empresa da área de tecnologia da informação apresenta.

Os resultados mostraram que a instituição possui dificuldades para corrigir as fraquezas e ameaças diagnosticadas pelo PE em seu ambiente, demonstrando esses entraves através das ferramentas utilizadas. Os gargalos identificados estão mais relacionados com a gestão do empreendimento, seja na parte administrativa (necessidade de maior organização dos documentos e da realização de reuniões semanais), seja na questão financeira (criação de um site, aluguel de um estacionamento, investimento em capacitação de funcionários). A utilização do PE na empresa auxilia os gestores na prevenção de problemas e na resolução desses, ajudando os colaboradores a entender a real necessidade de implantação do plano de estratégias dentro da organização, visto que a gestão possui um papel importante na correção das fraquezas e ameaças encontradas na elaboração das estratégias.

Referências Bibliográficas

- ASSUMPÇÃO, M. **Planejamento Estratégico**. 181º ed. Rio de Janeiro: Revista da Farmácia, 2014.
- BETHLEM, A. S. **Estratégia Empresarial: Conceitos, Processo e Administração Estratégica**. 5ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- CARVALHO, P. C.; SENNA, N. N. B. **Planejamento estratégico**. Estudo de caso no mercado de farmácia de manipulação. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), XXXV, 2015, Fortaleza, CE. Anais... Fortaleza. CE, 2015.
- CHIAVENATO, I., SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2009.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2003.
- DAYCHOUW, M. **40+10 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2013.
- DRUKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor, P. Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Editora Pioneira, 1996.
- FISHMANN, A. A.; ALMEIDA, M.I.R. **Planejamento Estratégico na Prática**. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1991.
- FREITAS, J. C; SILVA, W. S.; A abordagem sistêmica para o Crowdfunding no Brasil: Um estudo exploratório – Visão Sistêmica dos Negócios. In: Congresso Brasileiro de Sistemas, VIII, 2012, Poços de Caldas, MG. Anais ...Poços de Caldas, MG, 2012.
- HARRISON. J. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. 1ª ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2005.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Rural**. 4ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.
- MORGADO, A. C; PINHO, F. **Planejamento estratégico: vantagens e desvantagens do planejamento estratégico**. Disponível em: <[http://prof.santanae-silva.pt/EGI_estrategia_mk/trabalhos_dos_alunos/estrategia/PPT/13-Planeamento %20Estrat%C3%A9gico.pdf](http://prof.santanae-silva.pt/EGI_estrategia_mk/trabalhos_dos_alunos/estrategia/PPT/13-Planeamento%20Estrat%C3%A9gico.pdf)>. Acesso em: 02 out. 2017.
- NASCIMENTO, A. L; Albuquerque, A.L.S; Albuquerque, I.L.G.; SOUSA, S.R.O. **A elaboração do planejamento estratégico de uma microempresa: um estudo de caso em uma corretora de seguros**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), XXXVI, 2016, João Pessoa, PB. Anais... João Pessoa, PB, 2016.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas**. 23ª. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.
- POLACINSKI et al. **Implantação dos 5Ss e proposição de um SGQ para uma indústria de erva-mate**. In: Congresso Internacional de Administração (ADM), 2017, Ponta Grossa, PR, Anais... Ponta Grossa, PR, 2017.
- REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios**. Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2008.
- SAMONETTO, V; CAMPOS, F. C. **Análise de aspectos estratégicos para gestão de IES privada**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), XXXIII, 2013, Salvador, BA. Anais... Salvador, BA, 2013.
- SEBRAE. **Ferramenta 5W2H**. Disponível em: <http://www.trema.gov.br/qualidade/cursos/5w_2h.pdf>. Acesso em: 26. jul. 2017.

SILVA, et al. **A Utilização da Matriz SWOT como Ferramenta Estratégica** – um Estudo de Caso em uma Escola de Idioma de São Paulo. In: Simpósio de excelência em gestão e tecnologia (SEGeT), VIII, 2011, Rio de Janeiro, RJ. Anais... Rio de Janeiro, RJ, 2011.

SILVA, A.; RORATTO, L.; SERVAT, M. E.; DORNELES, L.; POLACINSKI, E.; **Gestão da qualidade: aplicação da ferramenta 5W2H como plano de ação para projeto de abertura de uma empresa.** In: Semana Internacional das Engenharia de Fabor (SIEF), III, 2013, Horizontina, RS. Anais... Horizontina, RS, 2013.

SILVEIRA, H. SWOT. IN: Inteligência Organizacional e Competitiva. Org. Kira Tarapanoff. Brasília: Editora. UNB, 2001.

TEIXEIRA, C. A.; ALONSO, V. L. C.; A Importância do Planejamento Estratégico para as Pequenas Empresas. In: Simpósio de excelência em gestão e tecnologia (SEGeT), XI, 2014, Rio de Janeiro, RJ. Anais... Rio de Janeiro, RJ, 2014.

VIEIRA, R. R. S. et al. Análise da matriz SWOT e matriz BCG como ferramenta estratégica no setor farmacêutico de Mossoró/RN. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), XXXIII, 2013, Salvador, BA. Anais... Salvador, BA, 2013.